

## 地域情報

# 長岡発ベンチャー企業の経営と成長戦略 ー(株)プロデュース企業見学から学ぶー

長岡大学准教授 桂 信太郎  
桂ゼミナールⅢ※



(株)プロデュース見附工場

## 1. はじめに

1992年に長岡市から発祥し、工作機械メーカーの制御設計の業務受託や3D印刷技術の中核事業として成長するプロデュースは、2005年12月にJASDAQ証券取引所へ株式を上場した。2006年9月に見附市へ新工場を設立して一層注目されている。このプロデュース社の見附新工場の見学会を、2007年6月4日に桂ゼミ主催で開催した。

長岡大学は、平成18年度の文部科学省「現代GP」における実践的総合キャリア教育の推進に採択され、能力開発と専門学習の双方に対して、連携企業の専門実務家と担当教員が一体となった連携FD（教育開発）チームが準備し指導する「産学連携実践型キャリア開発」を実践している。本見学会はこの現代GP経費支弁により実現した。ここに記して感謝の意を表するものである。

さて、今回の見学会は学生による希望者が多く、参加者は80名を越した。これにもかかわらず、プロデュース社には快く見学を許可していただいた。機密保持のため、工場内やクリーンルーム、搬入室など、普段は社員であっても入室制限のある部署にも、特別に短時間で見学させていただいた。ご多忙な中、プロデュース社佐藤英児社長には、質疑応答含めて40分以上にわたって講義を行っていただき、学生と対話していただいた。学生による私語もあり、マナー教育の徹底不足といった課題が残ったものの、有意義な時間をすごさせていただいたことに企画側として感謝している。経営学や企業論を長岡で学ぶ学生たちにとって「長岡発のベンチャー企業経営」に触れる貴重な体験であったため、本稿に採録させていただいた。なお、本稿の文書化は桂ゼミ生の近藤麻奈美さんが担当、編集および校正は桂信太郎が担当した。

※2007年度桂ゼミナールⅢ学生：小島正輝、小島真由子、近藤麻奈美、坂爪慎也、清水将史、広田一明、松野勝義、渡辺雅美、バヤンサン・バーサンジャブ

## 2. 企業見学概要

①開催日時：2007年6月4日(月) 13:30から15:30

②開催場所：(株)プロデュース見附工場（〒954-0076 新潟県見附市新幸町2-4）



③日程：

12:50 悠久山バス停を出発

13:30 プロデュース見附工場にバス到着、すぐに3F大会議室で講義開始。

\* 桂あいさつ、森経営企画リーダーあいさつ

\* 4班に別れ、AB班は工場見学、CD班は森氏からの講義。

講義班：プロデュース社製造製品について、技術的な視点から20分。

見学班：AB班がそれぞれ別ルートから工場見学。社員食堂、搬入室、メイン工場、ミーティングルーム、オフィス、展示室など

\* AB、CDのルート入れ替え

\* 佐藤社長から講義＋質疑応答。伊吹先生と学生から質問。

経営の志、社史、組織、戦略、今後の展開について

15:05 終了。見附工場バス出発。その後悠久山バス停へ。解散。

### 3. 佐藤英児社長による講義



左から、講義中の佐藤英児社長、高野博常務、森啓太郎経営企画部統括チーム長

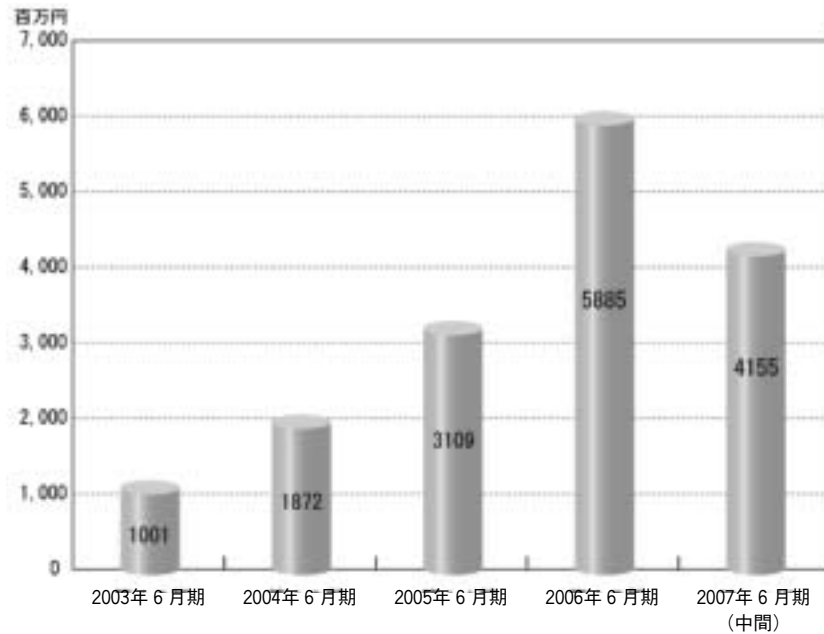
#### (1) モノづくりへの憧れとプロデュース

佐藤社長： こんにちは。私は社長の佐藤と申します。オフィス・工場見学はいかがでしたか？当社のオフィスと工場を見学してもらいましたが、短時間でしたので、ちょっとわかりにくいところもあったのではないかと思います。せっかく時間があるということですので、当社プロデュースの「起業から今日までの歩み」をお話させていただきたいと思います。

高野常務： こんにちは。常務取締役の高野でございます。本日は暑年中、当社の見学に来て頂きましてありがとうございます。どこかで皆さんの勉強の足しになれば良いかと思いますし、社会で働いている先輩方がどんな表情で仕事をしているのか、自分とどのように違うのかというのを見学して感じてもらえれば良いかなと思います。よろしくお願いします。桂先生、今日この見学会には何人の学生さん方がいられていますか？100名ぐらいですかね？

桂： 約80名です。

佐藤社長： 80人ですか。分かりました。ちょっと今日はテーマが絞られていないのですが「起業から今日までの歩み」という形でお話させてください。ここに示したのが、私どもの会社プロデュースの近年の業績数字です。まず業績数字を見てもらったほうが当社について分かっているかと思ひまして示しました。グラフの単位は百万円です。当社は丁度この6月が決算です。5年前の2002年の売上高は5億4,700万円でした。それからかなりのスピードで売上高が伸びて5年が経過しております。そして今期です。当期の業績予測は88億5千万円となっておりますが、もうちょっと上方修正となるのではないかと思います。創立後、6年ぐらいで年商100億円の企業になることができました。



(株)プロデュース近年の売上高推移

(出所：http://www.k-produce.co.jp/contents/ir\_zaimu.html)

佐藤社長： 当社プロデュースは長岡発の企業です。長岡でモノづくりをしておりますが、私はまだ見ての通りの若輩者です。しかしながら若い人間であっても、製造業でこれだけ大きな実績をつくることができました。これをまず数字で理解していただいて、なぜなのかという話を聞いていただきたいのです。

私がこの株式会社プロデュースを設立しよう、起業しようと思ったのは1977年です。私は小学校の3年生の時に、父親が軒先でモノづくりをしております、「私も大きくなったら、新しい事業の創造、価値の創造がしてみたい。モノをつくりたい」といった漠然とした思いで、小さい頃から大人になったら起業へのあこがれがずっとありました。それから中学校、高校時代を経て、常に「起業をしたい」という思いの中で、日々一日一日を生きてきました。私が会社を起業するにあたって、いわゆる企業リソースといわれるものである、ヒトとかモノとかカネとか情報ですね、こういったものはなにもありませんでした。今年、当社は売上高が100億円へもう少しで手が届くという位置にまで成長してきましたが、16～7年前の起業の準備の段階を振り返ってみると何も無い状況でした。



## (2)「熱い気持ち」で創業に挑む

佐藤社長： 私が社員1人の有限会社を設立した当時には、資本金が300万円必要でした。今みたいに1円起業制度というのはありませんでした。300万円全額借り入れして、もちろんまだ当時23歳ですから、なんら社会的な認知も信用も無い、ノウハウも人脈も何も無かった若者でした。この何もなかった時、自分に何があったかという、やはり「熱い気持ち」でした。何より気持ちが大切です。「世の中願わなければ叶わない」という言葉を、私はよく使うんですけど、熱い気持ちで思っ、それからリソースレスのレスをカバーしていくのが大切です。それによってどんどんいろんなリソースが集まってくるようになります。これちょっと非常に面白い話なんです、いかにリソースレスの状況で、私がままたのような形で会社を始めたか、という例があります。私が24歳のときに、起業した翌年に「手形の不渡り」を出しました。これは手形が決済できない状況、期日に当社の当座預金のなかにお金がないという状況でした。私が不渡りを出しましたが、この時に私は、小切手も約束手形もわからないような状況でした。いかに経営者としての知識やスキルが無かったかと言うことを物語っています。

手形の不渡りを出した私は、取引銀行に呼ばれました。すぐに普通預金も止められました。私はいわゆる路頭に迷いまして、従業員であったパートのおばさん2人に給料を払うことができないのです。この時にですね、丁度ここにしめ縄があるんですけども、これを首に巻いてブランコにぶら下げて、いわゆる自殺、首吊りを実際やろうと考えました。私は今現在、五体満足でこうして生きて皆さんにお話していますから、そのときの自殺は思いとどまったのですが、「すべて人生はやり直しができる、失敗したことを次のチャンスに結び付けることが大事だ」ということを考えたわけです。



佐藤社長： 皆さんのお手元に当社製品のサンプルがあります。その後私が28歳の時に、いわゆる世の中がアナログからデジタルに変わる時代が訪れました。すぐ後に携帯電話が出始めまして、普及が始まりました。お手元にあるサンプルのような、大きいサイズが出てきました。その当時、創業から5年くらい経っておりました。私は小さい頃から願って起業し、目標としてきた夢は、いわゆる下請の仕事をやっと終わるというつもりはありませんでした。自分で会社を起こしたからには、他社の下請けばかりやっていたは、自分の手による価値創造が無かったり、自分が一生懸命努力して生み出したアイデアが受け入れられなかったり、努力したものが大手企業さんに吸い上げられて行くだけであったり、こうしたような状況に甘んじているつもりはありませんでした。

### (3) ビジネスチャンスの到来

佐藤社長： いわゆる「デジタル化の波」とのめぐり合わせが当社のビジネスチャンスでした。必ずそういったチャンスや出会いというのは、人類みなすべて平等に必ずやってきます。「チャンスを生かすことができるかどうか」と言うのは重要です。上を向いて見ているか前を見ているか。下を向いている人には何も見えません。下を向いている人は上を向いた時にチャンスが過ぎてしまっています。その意味では「人生を覚悟する」ということも大切だと思います。これは別に起業だけじゃないと思いますよね。他の仕事でもサラリーマンでも何でもそうですし、何事においても必ず共通することだと考えています。

当社は製造業＝メーカーですから当然、技術開発を求められます。非常に小さな塩粒みたいな部品の両端に液体をくっつけるという、非常に難解な技術要求がありました。従来の延長線上での物事の考え方だと不可能ということになります。従来品のサイズが大きい部品は手で触れますから比較的簡単なのですが、サイズが小さい部品はどうやって方向を正確に合わせて平らに整列させるか、整列させた上にいかに綺麗に液体を落とすか、といった技術開発が求められるわけです。この際「人と比べない、人のせいにしない」という基本方針を社内に取り決め、これを守って技術開発に取り組みました。その理由は、どうしても人間は、苦勞して努力して、その結果うまくいかないと「あいつが悪い」とか「自分は一生懸命やっているんだけど、環境が悪い、世の中が悪い」とヒトのせいにしてしまいがちです。しかしそれは絶対に違います。他人のせいにしてはいけません。それから他人と比べない。これが大事です。

技術開発は一ヶ月や二ヶ月では成果が出ません。技術開発しているうちにも、世の中の情勢はものすごく変わります。この長岡の状況を見ても分かるかと思いますが、主要産業である一般機械（工作機械及び同部品、産業用機械装置など）の会社の中でも業種がかなり絞られてきていて、電子部品・デバイス（磁気ヘッド、スイッチング電源など）分野、特に私どもがやっているような半導体や液晶、プラズマディスプレイなどの新しい業種に比重が推移してきています。いわゆる「世の中がどんどん変わる」ということを捉えておくことが重要です。

また開発に限らず何でもそうですが、一生懸命自分がこれを成し遂げたいという時に、周りが見えなくなってしまって、成し遂げるということ自体が目的になってしまうことがあります。つまり成し遂げることによって得られる成果が無視されてしまいます。こうした意味でも、常に世の中の変化やニーズを捉えて行動するということが大事だと思います。

目的・目標を決めて、他人のせいにしない技術開発をする。こうしていると経営リソースが必要だと痛感します。私の経験では、ヒト・モノ・カネ・情報の中で、カネがやっぱりなかったですね。

2002年ぐらいまで、新潟県ではいわゆるベンチャー投資（投資家が出資をする）といった制度がありませんでした。私も始めは最初いろいろな方々の紹介で、投資というものを経験しました。投資はお金を投げるという意味です。本当に私に数千万円から一億というお金を、文字通り「投げてくれる」ベンチャー投資家がありました。この時に感じたのは「お金を得るといえるのは、事業を成功させるために『志』を伝えることができるかどうかだ」と感じました。私の気持ちがうまく伝わったから、私にお金が回ってきたのです。とにかく人間は、欲であったり自分の主張を通してしまったり、そういったことが多いと感じます。私もまだ当時34歳でしたから非常に若かったわけですが、いろいろな経験をする中で、自分の志を相手に伝えることができたのは幸運でした。

製品を開発し創造することによって、世の中は変わります。技術開発がブレイクスルーすることによって、例えば携帯電話なども今よりもっと小型化して便利になる。仕事に誇りを持ち『志』を持ちながら、1996年から研究を始めて丸6年間、この製品開発に没頭しました。2002年までの6年間、自分たちが用意した資金でやりくりして開発していましたが、先ほど申しました投資を頂いてからは急ピッチで仕事が進み、1年で開発が終わりました。「お金は時を得ることができる」「時に換算することができる」ということを学びました。皆さんはヒトとかモノ・カネ・情報というのはどうしたら自分に集まるのか知っていますか？欲では全く集まりません。志を持っている人の所に優先的に集まることになっています。

ここでまた、違った問題が発生しました。「技術は良いけれど売れない」という問題です。お金の換金でき

ない技術や発想は、世の中非常に多いです。大事なことは事業でやって行く中で、必ず付加価値を生み出すということです。必ず売れるということが大事だと思います。

#### (4) 株式の上場とさらなる挑戦

当社は、2005年12月に JASDAQ 証券取引所へ株式を上場しました。その後2006年9月にこの見附市へ新工場を設立したわけです。株式を上場した企業は、今現在新潟県内に約40社あります。この3年間で上場した会社は、新潟県が本社の企業ですと、当社プロデュース、それから上越市の企業と、その前が燕市にある遠藤製作所です。こういった3社しかありません。株式上場は非常に難関です。「1,000社に3社の割合」ともいわれています。一般的には、10年間株式会社を維持できる確率は20%で、80%は倒産するとさえ言われています。この残りの企業で1,000に3つ。こうして企業を考えてみると、株式上場とは、10万社に1社しかできないようなレベルです。私佐藤、それからここにいる高野を含め全役員・社員が組織をさらに発展させようと考え、プロデュースの社員だけではなくもっと多くの方から会社に意見を入れる仕組みを考えねばなりません。そうすると株式を上場して公開するのが良いと判断して上場の決意をいたしました。そこから我々は2005年に上場の準備をすることにしました。当社は6月決算ですが、目標の数字を達成したら上場申請をしようと考えました。目標の数字は、この期の売上高を28億円と設定しました。ところが、28億円の設定をした年に中越地震があったんですね。中越地震が起こった11月には、私も長岡にいたのですが、大きな揺れにみまわれまして「もう終わったな」と感じました。これはもう上場どころではない。終わったなという思いが瞬間頭をよぎりました。しかし決算が6月ですから、あと一年間の3分の2の期間がある、と思い直しました。今期の28億円という売上を諦める必要はないと思い、それからまわりの方たちの協力をいただくなかで、その年の売上高28億円を達成できたのです。翌年の決算を終わってみれば、31億円の売上を達成することができました。ここが大事なところですね。このやっぱり「熱い気持ち」で乗り切る。それにプラスして冷静に実行するということも大切です。あれだけの地震でしたから、もう冷静中の冷静になっていました。こういう冷静な対応によって結果が出せたのも「熱い気持ち」＋「冷静な実行力」で乗り切ることができたからだと思います。

#### (5) プロデュースの組織と戦略

佐藤社長： ここからは、当社の組織や戦略についてお話をさせていただきます。会社は社長の経営管理の腕次第で大きく変わってきます。社長の力が大きいです。ある程度の規模の組織になると、現場の人がいかにモチベーションを高めてきちっと働ける環境をつくることができるかどうかという管理が重要ですね。それぞれ会社によって「技術が良い」とか「営業が良い」といった一定の評判はあるものですが、これに経営管理が伴っていないという状況はよくあります。会社というものは、社長の器が大きくなると、これ以上伸びていかないと言うことがあります。それから現場を含めて社員の皆さんすべてに言えることですが、リアル思考とバーチャル思考を両立しないと仕事はできないということです。今日の飯、明日の飯、明後日の飯のことばかり考えるという、あまりにもリアルなところでばかり思考をめぐらせている人は、いい仕事はできません。反対に、足元が全くいい加減で先のことばかり放言する人。「5年後、10年後、私は1番だ」と全く根拠が無く言う人がいます。こういう部分についてバランスを取らないと、なかなかうまく仕事は出来ません。私はそういったバランス思考の社員を現場で育成することが大事だと思います。

経営管理にはちょっとしたコツがあります。当社も売上高が5億の時があったり、30億だったり、今は100億ですけど、企業の規模に応じて常にマネジメントは変わっていくものだということです。企業は、常にマネジメントや仕事のやり方を変えていかないと成長できません。中小企業の場合、多くのケースでは、社長と社員が1対1で対話して部下を管理します。こうした中小企業が、世の中の95%を占めています。それから企業の規模が大きくなって、中堅企業くらいになると、組織による管理が必要になってきます。それから売上高が100億を越えてきたりするとまた限界が見えてきて、大企業としての管理が必要になってきます。最終的には自動操縦による管理というものが必要で、社員自ら、自分たちが自己管理をするという形態が必要かと感じます。予算にしても目標管理にしても、社員が自らを自動操縦する。これが更に大きい組織の場合に必要な仕組みです。

当社の組織図を示します。株主総会、取締役会があって、代表取締役がいます。私たちの会社で一番大切にしているのは、事業部とか本部の中で、社員の皆さんがいかに能力を発揮できるか、またモチベーションを高めて仕事をしてもらえるか、というのが大切だと思っています。こういう発想から経営をしていけば、失敗しないのではないかと私は思っています。

あと経営にはバランス感覚が大事だと思います。それは、経営プランを短期・中期・長期で考えるということです。どうしても、目先の利益だけを追い求めて、短期計画だけで走ったりすることあれば、夢やロマンを追い求めて、長期計画だけで走ったりするんですよね。いろいろな人々の協力を得て、経営者は自分の会社の魅力を高めるために経営計画を考えます。起業するときは、私は当時1人だったということもあるのですが、常に何事にも逆風が吹いていました。何をやってもダメで、やることなすことみんなから袋叩きになる。ところが、ある程度うまくいくと逆風が追い風になってくる、というようなかたちです。そういう中から、新しいビジネスとか事業に向かうパワーとかが出てきます。企業にとっての最大の価値・目的は何かといいますと、継続性です。結局、会社を継続するためにはどうするか、という発想で、経営をしていくとだいたい秘策が見えてきます。私の場合、企業単体だけの力でこのプロデュースという会社を継続させることは難しいと思っています。株主の意向のみにとらわれず、社会を含めた外部関係者の協力を得て、企業継続への努力を日々続ける、ということが1番大事と考えます。

当社の経営理念は「新しい価値を創造し具現化する企業となること」というのがキャッチフレーズになっています。また「ふたつ先の未来を。」「Technology Magic Box」という2つの会社ロゴは、社内公募で選定しました。仕事をするうえでとても大切だと思うことは、従来の価値観の延長線上から、新しい価値を創造することです。新しい価値を創造することは大変です。しかしこうした発想に基づいて社員が努力をしていく、ブレイクスルーしていくということは、非常に大切かと思っています。そしてもう1つ大切なことは、具現化することですね。新しい価値を創造しても、なんのお金にもならない、何の人の役に立たないものは意味がありません。新しい価値を形にすることが重要です。次世代を見据え、環境と調和し、新技術を継続的に創造していく。こうした発想がキーになっています。

企業価値の創造には人材育成が重要です。このため、英会話の先生を講師にして会話を訓練したり、様々な通信教育を受講するといったシステムを作って、人材育成にはかなりお金をかけています。イベントや講演会も行います。今年も4回やりますし、サッカースクールも行います。長岡2回、上越市1回、それから見附市1回です。

長岡は川崎小学校と川西地区の小学校です。小学校を中心に大体毎回70名くらいの子達に対して、サッカークラブのアルビレックス新潟のコーチを呼んでサッカースクールをします。この中から、優秀な選手が育ってくれたらいいなと思っています。

佐藤社長： 残り時間があまりないのですが、もしなにかご質問がありましたら簡単にいくつかお受けしたいと思います。いかがでしょうか。ご質問がある方がいらっしゃいましたら挙手にてお願いいたします。

伊吹先生： 学生からの質問が出にくいようですので、まず、教員の伊吹から質問させていただきます。長岡大学の伊吹でございます。御社の戦略は、関連型の多角化だと思うんですね。カスタマイズの事業が沢山ある中で、新しいネタを見つけて次の事業をやっていくというのが1つビジネスのスタイルです。

経済環境の変化が激しい中で、御社は株式を公開しておられますから、株主の圧力も激しくなります。技術開発に多くの時間を割くことができない。先ほど社長は「資金を集めることで時間を短縮できる」とおっしゃいましたが、特に関連型の多角化戦略を採りながら技術開発をするときに、どうやって人を集めてくるのかというコツみたいなのがありましたら是非お教えいただきたいのですが。

佐藤社長： はい。まず、私どもの会社は、時価総額で約350億円の会社です。発行済み株式総数は分割前5万株です。その半分を社長の私が持っております。新潟県の上場会社のなかでこれだけ社長が株を持っている会社



はまずないと思います。まだまだ、売上高数十億円の会社ですが、たとえば6年後には1,000億円になって、まず日本精機さんを超えたい、というような目標を持つとしますよね。「技術開発に関してシロウトである株主さんにとにかく言ってほしくない」というわけではありませんが、現在の私どもの会社においては「やりたいことをやれる環境」ではあります。技術部門の人材採用に関しては、理系の方を中心にリクルート活動をやっております。先日2名採用の予定で製造社員の募集をしたら、130名の応募がありました。リクルート関係は、結構順調な状況です。私は新潟県が大好きで、当社も新潟にこだわって活動しています。ですので、当社の採用は、新潟の学生中心に採りたいと思っております。ここにいるみなさんも卒業するときは県外へ行かないで、県内の会社に勤めてほしいと思います。

学生： 質問があります。この株式会社プロデュースさんは、ISOなどの取得は考えていらっしゃいますか？

佐藤社長： オープンにしていないのですが、当社ではISOの取得は当たり前だと思っています。持っています。7年前に取得しています。私は、企業としてISO取得は当たり前だと思っていて、それを前面に出すということは、非常に不自然だと思ってさえます。当社はきちんとISOの基準にそってモノづくりをしています。

学生： どうもありがとうございます。

学生： 質問です。私は長岡大学の留学生ですが、御社では留学生を採用したことがありますか？

佐藤社長： 当社は今後、グローバルに、ワールドワイドに展開しようと思っています。ですから、台湾の方、中国の方、当社社員で在籍しております。また、留学生の方には、インターンシップというかたちで、長岡技大さんなどの方を受け入れさせていただいております。

学生： 海外で子会社をつくったりしておられますか？

佐藤社長： 今はありません。連結会社をつくる前に、単体で大きくなりたいというビジョンをもっています。今後の海外展開についてですが、3年間で海外売上比率を30%にしたいと思っています。今考えているのはドイツ、アメリカ、中国、台湾、韓国への展開で、ローカルな企業と提携して現地のサポートをしていく形ができればと考えております。

学生： ありがとうございました。

佐藤社長： ちなみに、私どもの企画開発本部長さんはみなさんの大学の先輩ですよ。34歳かな。何かあったら相談にのってくれると思いますよ。それでは以上持ちまして、当社工場見学会を終了とさせていただきます。みなさんお疲れ様でした。今後とも当社をよろしくお願いいたします。

桂： 本日はお忙しい中、誠にありがとうございました。今後ともよろしくお願い申し上げます。

付記 株式会社プロデュース社様には、ご多忙の中、多数の学生の企業・工場見学会への受け入れおよび本報の最終校正へのご協力と掲載許可をいただきました。ここに記して感謝の意を表します。



桂ゼミナールⅢ学生：小島正輝、坂爪慎也、清水将史、広田一明、松野勝義、バヤンサン・バーサンジャブ  
小島真由子、近藤麻奈美、渡辺雅美